

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Locke (dalam Luthans, 2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “Keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.” Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja (dalam Rivai & Sagala, 2009) pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan atas sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puasnya seseorang dalam bekerja.

Greenberg dan Baron (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang terhadap pekerjaan (dalam Widodo, 2011).

Howell dan Dipdoye, 1985 (dalam Munandar, 2004) juga memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Berry, 1998 serta Spector dan Jex, 1991 (dalam Tondok & Andarika, 2004) karyawan yang memiliki kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi. Kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Riggio, 1990 (dalam Tondok & Andarika, 2004) merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan karena sebagian besar waktu karyawan digunakan untuk bekerja.

Kepuasan kerja (dalam Luthans, 2006) adalah nilai dari kesehatan dan keefektifan organisasi secara keseluruhan. Wibowo (2011) menjelaskan bahwa setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya.

Rivai dan Sagala (2009), memaparkan bahwa terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal, yaitu

- a. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan melihat selisih antara sesuatu yang seharusnya dirasakan dengan yang akan dapat dicapai.
- b. Teori Keadilan (*Equit Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan

dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

- c. Teori dua faktor (*two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu: *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber dari kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jika tidak terpenuhi maka karyawan tidak akan puas karena ini adalah kebutuhan yang mendasar bagi karyawan.

Dari pendapat-pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang, tidak senang, puas, tidak puasnya seseorang mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilainya penting.

2. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan bahwa pengaruh utama dari kepuasan kerja ditunjukkan dari lima dimensi berikut, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kemudian dia juga menambahkan kondisi kerja sebagai dimensi kepuasan kerja.

a. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal ini, pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

b. Gaji

Gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan untuk tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Benefit (gaji) tambahan juga penting, tapi tidak begitu berpengaruh.

c. Promosi

Kesempatan promosi merupakan suatu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Dengan strategi perataan organisasi dan pemberian wewenang, promosi dalam pengertian tradisional, yang berarti manapaki tangga kesuksesan dalam perusahaan.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia (pemimpin) untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pada saat ini, dapat dikatakan bahwa ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dimensi pertama berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat ketika penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, karyawan berkemungkinan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kepuasan mereka.

e. Rekan kerja

Ini merupakan tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat dapat menjadi pendukung, pemberi kenyamanan, penasihat, dan pemberi bantuan pada anggota individu.

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja menyangkut dengan suasana tempat bekerja.

Dimensi-dimensi di atas biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan. Rivai & Sagala (2009) juga merekomendasikan faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
- b. Supervisi

- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya intensif
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi kerja

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja, meliputi: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, kondisi kerja, organisasi dan manajemen.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002), adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi

Glaser dalam Koesmono (2005) yang mendefinisikan budaya organisasi adalah pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hampir mirip dengan Glaser, Kreitner dan Kinicki dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dan organisasi.

Jika masing-masing anggota organisasi merasa memiliki perekat sosial yang mengikat mereka dalam sebuah organisasi, maka kepuasan kerja dari masing-masing anggota organisasi akan tercapai.

Sebagaimana yang dikatakan Luthans (2006) bahwa salah satu faktor timbulnya kepuasan kerja yaitu adanya dukungan rekan kerja dan

perhatian dari pimpinan, selaras yang dikatakan Schein (1985) bahwa anggota organisasi berinteraksi dengan lingkungan internal dan mendapat dukungan dari rekan kerja di tempat ia bekerja.

2. Komunikasi *Interpersonal*

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan komunikasi *interpersonal* yang baik, perlu diterapkannya : saling menghargai, loyal , dan toleran antara satu dengan yang lainnya, sikap terbuka dan keakraban antara sesama karyawan (Robbins, 2002).

Dukungan rekan kerja sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Dukungan kerja dari karyawan lain didapat dalam wujud komunikasi interpersonal antar anggota organisasi yang berjalan dengan baik. Sehingga jika komunikasi interpersonal dapat berjalan dengan baik, maka kepuasan kerja dari karyawan dapat tercapai pula.

3. Kerja yang menantang secara mental

pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberinya peluang untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka (Robbins, 2002).

4. Penghargaan yang sesuai

karyawan menginginkan sistem pembayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan mereka (Robbins, 2002).

5. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan perkataan yang baik (Robbins, 2002).

Dalam penelitian ini tidak semua faktor dijadikan prediktor terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan faktor budaya organisasi dan komunikasi interpersonal, sebab budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota dan organisasi. Sedangkan komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi.

B. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2008), Budaya Organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang di junjung tinggi oleh organisasi. Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisi, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi padatim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Stoner, dkk, (dalam Suryo 2010) Budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Davis (dalam Lako, 2004) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang

dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh

anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

2. Aspek - aspek Budaya Organisasi

Tujuh hal yang menjadi aspek penting suatu budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and Risk Taking*). Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif, berani mengambil keputusan dan resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*). Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil (*Outcome Orientation*). Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu (*People Orientation*). Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada dalam perusahaan.
5. Orientasi terhadap tim (*Team Orientation*). Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas (*Aggresiveness*). Tingkat tuntutan terhadap individu agar berlaku agresif dan bersaing (kompetitif), serta tidak bersikap santai.

7. Stabilitas (*Stability*). Tingkat penekanan aktivitas perusahaan dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2002) mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi antara lain adalah:

1. Budaya organisasi memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota perusahaan sehingga karyawan merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan tempatnya bekerja.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

6. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut Rivai (2008) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberikan identitas perusahaan kepada karyawan. Budaya memberikan identitas pada sebuah perusahaan. Identitas ini dapat didukung dengan mengadakan atau memberikan penghargaan yang dapat mendorong inovasi. Identitas yang dimiliki suatu perusahaan menjadikan anggotanya berbeda dengan anggota perusahaan lain dan memberikan pola identifikasi kepada perusahaan.
2. Memudahkan komitmen kolektif. Salah satu nilai dalam perusahaan adalah menjadi sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga

menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung karyawan dalam perusahaan, adanya konflik dan perubahan-perubahan yang terjadi diatur dengan baik dan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Budaya membantu para karyawan memahami alasan perusahaan melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberikan identitas kepada seseorang dan mendorong stabilitas sosial nya sehingga seseorang merasa bangga dan nyaman saat bekerja di sebuah organisasi.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat mempengaruhi berjalannya sebuah sistem dalam perusahaan, namun pada hakikatnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi atas empat faktor yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi dapat berjalan dengan baik. Empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi tersebut adalah karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian kekuasaan dan struktur organisasi. (Ardiana, dkk, 2013).

1. Faktor Karakter Perorangan

Faktor yang berperan dalam sebuah budaya organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi tersebut, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda hal ini disebabkan oleh perbedaan nilai, kepribadian dan etik setiap individu dalam organisasi masing-masing. Faktor ini didukung oleh dua buah sub-faktor yaitu sub-faktor pemimpin dan sub-faktor anggota :

- a. Sub-faktor pemimpin, memiliki pengaruh yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena nilai-nilai kepribadian dan kepercayaannya. Pemimpin memberikan skenario yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi.
- b. Sub-faktor pegawai, adalah orang yang memiliki karakteristik, pandangan dan kepercayaan yang sama terhadap nilai-nilai budaya organisasi yang ada dalam sebuah organisasi/ perusahaan yang dipilih oleh pemimpin perusahaan.

2. Faktor Etika Perusahaan

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki etika yang baik terhadap orang lain ataupun sesama karyawan. Etika perusahaan disini meliputi moral, kepercayaan dan aturan yang menjaga kestabilan hubungan dengan sesama anggota organisasi.

3. Faktor Pembagian Hak/ Kekuasaan

Pembagian hak dalam sebuah organisasi yaitu hak untuk memakai sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Pembagian hak memberikan aturan dan tanggung jawab kepada setiap individu yang termasuk

dalam organisasi tersebut dan mempengaruhi perkembangan nilai, norma dan attitude dalam organisasi tersebut.

4. Faktor Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sistem formal tentang tugas dan hubungan kekuasaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perusahaan/ organisasi tersebut. Perbedaan dalam pemilihan struktur organisasi akan menyebabkan perbedaan nilai budaya organisasi dalam tiap-tiap perusahaan. Struktur organisasi memiliki peranan penting dalam budaya organisasi karena hal inilah yang membentuk karyawan dalam melakukan aktifitas mereka serta berjalannya informasi dalam organisasi.

Hasil penelitian David Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi /perusahaan /budaya kerja /budaya akademis (dalam Supandi, Wiatmana) yaitu :

- a. Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
- b. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- c. Teknologi, produksi dan jasa
- d. Industri dan kompetisinya/ persaingan.
- e. Pelanggan/stakehoulder akademis
- f. Harapan perusahaan/organisasi
- g. Sistem informasi dan kontrol
- h. Peraturan dan lingkungan perusahaan
- i. Prosedur dan kebijakan
- j. Sistem imbalan dan pengukuran
- k. Organisasi dan sumber daya
- l. Tujuan, nilai dan motto.

C. Komunikasi *Interpersonal*

1. Definisi Komunikasi *Interpersonal*

Komunikasi (*communication*) berasal dari bahasa latin yaitu dari kata *communicatio* yang artinya menyapa, dimana komunikator berusaha menetapkan suatu kebersamaan (*commones*) dengan penerima. Jadi apabila kita akan mengadakan komunikasi dengan pihak lain, maka harus menentukan terlebih dahulu suatu sasaran sebagai dasar untuk memperoleh pengertian yang sama (Wursanto, 2002).

Menurut Millard J. Bienvenu (1987), komunikasi *interpersonal* dikatakan baik dikarenakan adanya konsep diri yang dapat mempengaruhi komunikasi tersebut, kemudian adanya kemampuan untuk mendengarkan isi dari komunikasi tersebut, juga mampu mengekspresikan pikiran dan dapat mengatasi emosi terutama kemarahan, yang paling penting adanya keinginan untuk berkomunikasi dengan baik.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2004), yang dimaksud dengan komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Tidak jauh berbeda dari definisi di atas, di pada Kamus Psikologi (dalam Rakhmat, 2001), komunikasi didefinisikan sebagai segala penyampaian energi, gelombang suara dan tanda di antara tempat sebagai proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya, yang dilakukan

seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Komunikasi *interpersonal* disebut juga dengan istilah komunikasi antar pribadi. Komunikasi *interpersonal* merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung. Sedangkan Dean Barnlund menjabarkan komunikasi *interpersonal* sebagai orang – orang pada pertemuan tatap muka dalam situasi sosial informal yang melakukan interaksi terfokus melalui pertukaran isyarat verbal dan non verbal yang saling berbalasan (Mulyana, 2001 dalam Rohmah, 2011). Komunikasi *interpersonal* merupakan proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang langsung dapat diketahui *feedback*-nya, dengan kata lain bahwa komunikasi interpersonal adalah membentuk hubungan dengan orang lain.

Everet M. Rogers mengemukakan ada beberapa ciri komunikasi yang menggunakan saluran komunikasi interpersonal (Liliweri, 1997 dalam Rohmah, 2011) yaitu :

- a. Arus pesan yang cenderung dua arah
- b. Konteks komunikasinya dua arah
- c. Tingkat umpan balik yang terjadi tinggi
- d. Kemampuan mengatasi tingkat selektivitas yang tinggi
- e. Kecepatan jangkauan terhadap audience yang besar relatif lambat
- f. Efek yang mungkin terjadi adalah perubahan sikap

Komunikasi *interpersonal* merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Komunikasi *interpersonal* yang efektif dapat memberikan manfaat kepada organisasi sehingga suasana dan lingkungan kerja menjadi lebih kondusif. Komunikasi *interpersonal* sebenarnya merupakan suatu proses sosial di mana orang-orang yang terlibat di dalamnya saling mempengaruhi, dan merupakan komunikasi paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang (Rochmah, 2011).

2. Faktor-faktor komunikasi *interpersonal*

Dalam Jalaludin (2005) disebutkan 3 faktor dalam komunikasi interpersonal, antara lain :

a. Percaya (trust)

Seseorang yang percaya akan meningkatkan komunikasi *interpersonal* karena membuka saluran komunikasi, memperjelas pengiriman dan penerimaan informasi serta memperluas komunikasi untuk mencapai maksudnya.

b. Sikap sportif

Sikap sportif adalah sikap yang mengurangi sikap *defensive*. Sikap *defensive* adalah bila seseorang tidak jujur, tidak menerima dan tidak empatik. Komunikasi *defensive* terjadi karena faktor personal dan faktor situasional

c. Sikap terbuka

Sikap terbuka sangat besar pengaruhnya untuk menimbulkan komunikasi *interpersonal* yang efektif. Orang yang terbuka dia akan menilai pesan secara objektif, selalu berorientasi pada isi, bersifat professional dan bersedia mengubah kepercayaannya. Mencar pengertian pesan yang tidak sesuai dengan kepercayaannya.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi *interpersonal*, tiga faktor tersebut harus dipenuhi dalam komunikasi antar individu dalam sebuah organisasi atau lingkungan kerja. Dengan adanya saling percaya, sikap sportif, dan sikap terbuka itu semua akan menimbulkan komunikasi yang baik.

3. Dimensi-Dimensi Komunikasi *Interpersonal*

Menurut Millard J. Bienvenu (1987), ada lima komponen komunikasi *interpersonal* yaitu :

- a. *Self concept*, sebuah konsep diri, faktor yang paling penting yang mempengaruhi komunikasi dengan orang lain.
- b. *Ability*, kemampua untuk menjadi pendengar yang baik, keterampilan yang mendapat sedikit perhatian.
- c. *Skill experience*, banyak orang merasa sulit untuk melakukan kemampuan untuk mengekspresikan pikiran dan ide-ide.
- d. *Emotion*, yang dimaksud emosi disini adalah individu dapat mengatasi emosinya, dengan cara konstruktif (berusaha memperbaiki kemarahan).

- e. *Self disclosure*, keinginan untuk berkomunikasi kepada orang lain secara bebas dan terus terang. Dengan tujuan untuk menjaga hubungan interpersonal.

Menurut De Vito (1997) dimensi-dimensi yang menentukan efektifitas komunikasi *interpersonal* di dalam suatu organisasi yaitu:

1. Bersikap Yakin.

Komunikasi *interpersonal* di dalam organisasi akan lebih efektif apabila seorang tidak merasa malu, gugup atau gelisah menghadapi orang lain dalam berbagai situasi komunikasi.

2. Kebersamaan

Komunikasi *interpersonal* di dalam organisasi akan lebih efektif apabila ia merasa sebagai bagian dari suatu organisasi.

3. Manajemen Interaksi

Komunikasi *interpersonal* akan lebih efektif apabila ia dapat mengatur isi, kelancaran dan arah pembicaraan secara konsisten.

4. Perilaku Ekspresif

Komunikasi *interpersonal* akan lebih efektif apabila seseorang memberikan umpan balik yang relevan.

5. Orientasi pada Orang Lain

Komunikasi *interpersonal* akan lebih efektif apabila seseorang menghargai perbedaan dengan orang lain dalam menjelaskan suatu hal.

Komunikasi *interpersonal* merupakan proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara

dua orang yang langsung dapat diketahui *feedback*-nya, dengan kata lain bahwa komunikasi *interpersonal* adalah membentuk hubungan dengan orang lain. Komunikasi *interpersonal* adalah merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Frekuensi dan intensitas komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut (Rochmah, 2011).

Untuk membangun komunikasi interpersonal individu harus mempunyai konsep dalam komunikasi, yaitu bagaimana mengkonsepkan diri dan membentuk komunikasi duaarah untuk menciptakan komunikasi yang baik. Lalu harus menjadi pendengar yang baik. Kemudian individu dapat mengukur keadaan emosinya, terutama dalam mengekspresikan kemarahan yang konstruktif. Selanjutnya adanya keinginan untuk berkomunikasi kepada orang lain secara bebas dan terus terang dengan tujuan untuk menjaga hubungan *interpersonal*.

D. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

1. Kerangka Berpikir

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu mempunyai keinginan, harapan, motivasi, dan keperluan yang berlainan yang harus dipenuhi. Kepuasan kerja akan terbentuk apabila karyawan merasakan apa yang diinginkan dan diharapkan dalam pekerjaan mendapatkan umpan balik atau dapat dipenuhi oleh pihak organisasi. Maka dari itu, kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang, tidak senang, puas, tidak puas seseorang mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilainya penting.

Luthans (2006) menyatakan bahwa pengaruh utama dari kepuasan kerja ditunjukkan dari enam dimensi berikut, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding orang lain dalam organisasi. Promosi merupakan suatu kesempatan untuk maju dalam organisasi. Pengawasan merupakan kemampuan penyelia (pemimpin) untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Rekan kerja, tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Kondisi Kerja, yang menyangkut dengan suasana tempat bekerja.

Glaser dalam Koesmono (2005) yang mendefinisikan budaya organisasi adalah pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hampir mirip dengan Glaser, Kreitner dan Kinicki dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dan organisasi.

Jika masing-masing anggota organisasi merasa memiliki perekat sosial yang mengikat mereka dalam sebuah organisasi, maka kepuasan kerja dari masing-masing anggota organisasi akan tercapai.

Sebagaimana yang dikatakan Luthans (2006) bahwa salah satu faktor timbulnya kepuasan kerja yaitu adanya dukungan rekan kerja dan perhatian dari pimpinan, selaras yang dikatakan Schein (1985) bahwa anggota organisasi

berinteraksi dengan lingkungan internal dan mendapat dukungan dari rekan kerja di tempat ia bekerja.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Demikian sebaliknya kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti, konsep kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

As'ad (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat positif yang menyangkut penyesuaian diri karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk gaji, kondisi sosial dan kondisi psikologis. Kebutuhan yang dapat dipenuhi dengan bekerja tidak hanya kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisik, tetapi juga yang bersifat psikis dan sosial. Kebutuhan fisik pada umumnya lebih mudah dipenuhi, seperti gaji, tunjangan dan promosi jabatan dalam perusahaan yang tidak sepenuhnya dapat mencukupi kebutuhan manusia, sehingga perlu adanya pemenuhan kebutuhan sosial. Salah satu pemenuhan kebutuhan sosial yaitu interaksi di tempat kerja seperti persahabatan karena dengan adanya hal tersebut karyawan dapat memperoleh masukan dari karyawan lain. Umumnya, lebih kecil kemungkinan seorang karyawan keluar dari perusahaan bila memiliki

sahabat. Menurut Caugemi dan Claypool (As'ad, 2003), ada beberapa hal yang menyebabkan rasa puas, dan salah satunya adalah faktor sosial yaitu merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan komunikasi interpersonal yang baik, perlu diterapkannya : saling menghargai, loyal , dan toleran antara satu dengan yang lainnya, sikap terbuka dan keakraban antara sesama karyawan (Robbins, 2002).

Dukungan rekan kerja sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Dukungan kerja dari karyawan lain didapat dalam wujud komunikasi interpersonal antar anggota organisasi yang berjalan dengan baik. Sehingga jika komunikasi *interpersonal* dapat berjalan dengan baik, maka kepuasan kerja dari karyawan dapat tercapai pula.

2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan asumsi di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi *interpersonal* dengan kepuasan kerja.